La qualité de vie au travail (QVT)

Un outil de performance pour les boulangeries et les pâtisseries

Anact Aract

LE RÉSEAU

Confédération Nationale de la Boulangerie et Boulangerie-Pâtisserie Française

© Espace Pain Information, C. Noury

Dominique ANRACT

Président, Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française

La boulangerie artisanale a choisi de se démarquer de ses concurrents par la qualité de ses produits qui résulte de la qualité des professionnels, femmes et hommes, qui les fabriquent et les commercialisent.

C'est la raison pour laquelle elle souhaite favoriser tout ce qui améliore la qualité de vie au travail, facteur de progrès économique et social. Ce guide, dont l'ambition est d'apporter des solutions concrètes à mettre en place dans les entreprises, tirées des travaux déjà initiés en région par différentes Aract, doit y contribuer.

Je me félicite de la collaboration qui a pu se nouer avec l'Anact pour sa réalisation, ainsi que de cette volonté partagée avec les organisations syndicales des salariés de notre branche.

POURQUOI CE GUIDE ?

Ce guide s'adresse aux artisans boulangers et boulangers-pâtissiers qui souhaitent **améliorer à la fois la qualité de vie au travail et la performance de leur entreprise.** Il s'appuie sur plusieurs actions pilotées par le réseau Anact-Aract et plus spécifiquement sur trois guides élaborés en Lorraine, Languedoc-Roussillon et en PACA respectivement sur la fidélisation des salariés, l'aménagement des espaces et la prévention des risques professionnels.

Ont participé à la réalisation de ces guides : les fédérations locales, la CPRIA, l'Aract, la CARSAT, l'INBP, les Chambres de Métiers et de l'Artisanat, des entreprises artisanales…

Ce guide est organisé autour des **6 objectifs** à prendre en compte dans une démarche globale de QVT. Chaque section peut néanmoins se lire séparément et fournit des conseils pour agir sur un objectif donné. Vous y trouverez des principes d'action et des démarches simples, des témoignages, des exemples pratiques…, et plusieurs liens internet pour ceux qui souhaitent aller plus loin.

Ce guide met aussi à votre disposition **une fiche pratique** (autodiagnostic) qui vous permet de faire un état des lieux de votre entreprise.

SOMMAIRE

Contexte et enjeux 3

1 - Concevoir la boulangerie-pâtisserie de demain 4

2 - Prévenir les risques professionnels 7

3 - Développer les compétences des salariés et les parcours professionnels 10

4 - Favoriser l'égalité professionnelle et veiller à l'équilibre temps professionnel / temps personnel 12

5 - Consacrer du temps aux salariés et favoriser leur engagement 14

6 - Veiller à la qualité des relations au travail 16

Fiche pratique : « J'évalue mon entreprise et j'agis par 30 questions clefs » 17

Contacts utiles 19

Contexte et enjeux

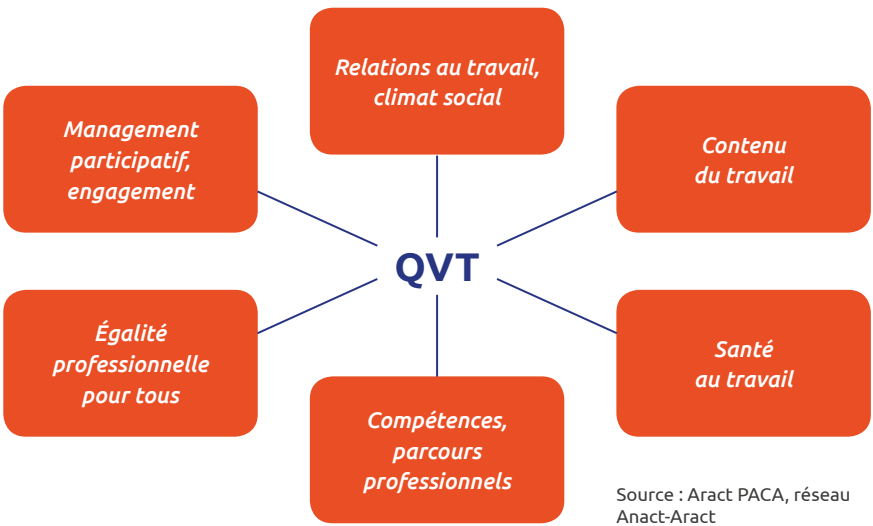
Les entreprises de boulangerie-pâtisserie sont confrontées aujourd'hui à :

- une forte concurrence et des exigences accrues des clients en termes de qualité de service et de produits ;
- l'enjeu de la réussite de leurs projets d'agrandissement et de transformation ;
- une rotation du personnel importante (notamment de la part des jeunes) ;
- un problème de fidélisation des salariés, dû en partie à des perspectives d'évolution professionnelle assez limitées ;
- un enjeu de mixité dans la répartition des postes de travail ;
- des risques professionnels et des problèmes de santé, en partie liés à la nature du métier : troubles du sommeil (travail en horaires décalés), asthme causé par la poussière de la farine, obésité et caries dentaires, lombalgies et TMS, stress, etc.

QU'EST-CE QUE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT) ?

Ce sont les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, qui déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte (ANI - Accord National Interprofessionnel, juin 2013).

Une démarche QVT met l'accent sur une représentation positive et dynamique du travail, en intégrant 6 critères (management, relations de travail, contenu du travail, santé, compétences, égalité) dans les projets techniques ou organisationnels, et les plaçant au cœur du dialogue professionnel et social. Les enjeux sont différents selon les métiers au sein de la boulangerie-pâtisserie : vente, production boulangerie, production pâtisserie, stockage. Ils seront explicités chaque fois que cela est utile.



Source : Aract PACA, réseau Anact-Aract

1

Concevoir la boulangerie-pâtisserie de demain

Vous avez un projet d'aménagement des locaux ou encore un projet de création d'une nouvelle activité, de réaménagement de la surface de vente, d'installation dans des nouveaux locaux etc. Ces transformations doivent viser à améliorer aussi bien l'attractivité du magasin et la performance (accroissement des ventes et meilleur service) que la qualité de vie au travail (fidélisation du personnel, engagement).

Réfléchir en premier lieu au contenu du travail, c'est-à-dire à tous les facteurs qui favorisent sa réalisation dans de bonnes conditions, est essentiel : une erreur de conception ou d'aménagement peut nuire à votre efficacité ou à votre santé pendant plusieurs années.

Impliquer ceux qui connaissent le mieux l'activité quotidienne - les salariés - constitue un atout majeur pour la réussite du projet.

Nous préconisons une démarche en trois étapes qui a été déjà expérimentée par plusieurs artisans boulangers. *Voir le guide « Concevoir la boulangerie de demain »*

© Espace Pain Information, C. Noury

1ÈRE ÉTAPE
DÉFINIR LES BESOINS ET LES OBJECTIFS

Ai-je bien défini l'organisation du travail et les surfaces nécessaires des zones de travail, de stockage, de matériel fixe ?

Votre projet doit prendre en compte une série de contraintes et d'exigences : normes de construction, contraintes structurelles des locaux, ergonomie, productivité, santé et sécurité des salariés, environnement de travail, exigences réglementaires d'hygiène, contraintes financières, etc.

POUR PLUS DE DÉTAILS ET POUR LES ASPECTS CARRELAGE, ÉCLAIRAGE, AÉRATION, VENTILATION ETC.

> « Nouvelles de la Boulangerie Pâtisserie », n°92, déc. 2008 (*Conception ou rénovation du fournil,* et *Guide pratique à la conception des locaux en Boulangerie Pâtisserie*).

La conception des espaces doit intégrer les risques professionnels : en effet, pour éviter des problèmes de santé ou des accidents de travail, il faut adapter le matériel à l'utilisateur et aux spécificités du travail de chacun. Pour être assisté dans cette démarche, il est possible de prévoir l'intervention d'un ergonome ainsi qu'un préventeur de la CARSAT si vous employez au moins un salarié.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- http://www.inrs.fr/demarche/conception-lieux-situations-travail/demarche-conception-prevention.html.
- Le logiciel Mavimplant vous permettra de construire une maquette numérique de votre projet et de vous y déplacer dans les trois dimensions : http://www.inrs.fr/mavimplant

2ÈME ÉTAPE
RÉALISER UN AUTO-DIAGNOSTIC, À L'AIDE D'UN QUESTIONNAIRE

(Voir questionnaire dans « Concevoir la boulangerie de demain », p.7-11)

Ce diagnostic va révéler les points forts à préserver, les dysfonctionnements à corriger, les pistes d'amélioration à envisager.
Quelques grands principes :

- la participation des salariés au projet car ils connaissent bien les habitudes de travail ;
- la réalisation d'un état des lieux des situations actuelles ;
- la cohérence des décisions prises avec les conditions de réalisation du travail actuelles et futures.

© Espace Pain Information, C. Noury

Témoignage

« La phase de diagnostic a été déterminante dans la poursuite de notre projet »,
Bernard FERRY,
artisan-boulanger,
Le pain et levain (30)

« Pour mener à bien le projet de mise en conformité de mon fournil, j'ai pris conscience que l'apport d'un regard extérieur m'était nécessaire. Le diagnostic réalisé en collaboration avec l'ergonome m'a permis de mettre en lumière les points critiques en vue de réduire les risques professionnels et de troubles musculo-squelettiques (TMS). Grâce à cette contribution et en concertation avec mes salariés, j'ai procédé à des investissements auxquels je n'étais pas forcément sensible au départ :

- *l'achat d'un repose-pâtons et d'un lave-batterie, pour réduire le nombre et la pénibilité des manipulations ;*
- *la mise en place d'un carrelage antidérapant, pour prévenir les risques de chutes ;*
- *l'installation d'un système d'extraction d'air/ventilation et climatisation, pour réduire le risque d'allergie et d'asthme du boulanger ;*
- *la surélévation du pétrin, pour limiter la pénibilité des postures lors de la prise de la pâte dans le fond et lors du nettoyage.*

Ces nouvelles installations vont améliorer les conditions de travail en production et, au-delà des effets positifs sur la santé, nous gagnerons du temps. »

3ÈME ÉTAPE
TROUVER DES SOLUTIONS

Le recours à des prestataires est nécessaire : fournisseurs, architectes, consultants.

Réalisation d'un cahier des charges à partir des résultats des deux premières étapes.

1 - *La simulation du travail futur :* il s'agit de tester **avec les salariés** les propositions du prestataire ou les solutions que vous envisagez.
Il est important que les salariés arrivent à « se représenter » les situations futures pour que les solutions soient les mieux adaptées.

© Espace Pain Information, C. Tellière

Témoignage

« la simulation de l'activité future dans le magasin a été déterminante … »

Marielle DOS SANTOS,
artisane boulangère,
La panière gourmande (30)

« J'avais un projet de réaménagement complet de la partie vente de mon magasin et j'avais commencé à concevoir des plans. Les déplacements des caissières étaient pénibles, elles perdaient du temps, elles avaient mal aux jambes et les files d'attente étaient difficiles à gérer. Sur les conseils d'un ergonome, j'ai intégré pleinement mes salariés à la démarche et c'est en équipe que nous avons élaboré le projet. Nous sommes progressivement arrivés à la solution en simulant l'activité et l'aménagement du futur magasin pour trouver les aménagements et l'organisation les plus adaptés. Aujourd'hui, mon espace vente est optimisé, mes vendeuses travaillent dans un cadre qui leur est adapté avec des postures confortables et des déplacements limités. Mes clients apprécient leur nouveau magasin, ils attendent moins, ils voient tous nos produits et en achètent davantage. Mon investissement a porté ses fruits : mon chiffre d'affaires a augmenté de manière significative, les conditions de travail ont été améliorées. J'envisage maintenant de réfléchir à l'aménagement de mon laboratoire ».

2 - *L'implantation et le suivi de la réalisation des travaux :* il s'agit de suivre **le déroulement du chantier** et ajuster le projet en fonction des retours des salariés sur leurs conditions de travail.

2

Prévenir les risques professionnels

La préservation de la santé et la sécurité au travail constituent une obligation réglementaire et un levier de performance pour l'entreprise. Elles participent à :

- **diminuer les coûts liés aux problèmes de santé (arrêts maladies, absentéisme, restriction d'aptitude, cotisations…) ;**
- **améliorer l'organisation de la production ;**
- **améliorer l'ambiance au travail et la fidélisation des salariés.**

Les risques professionnels sont multiples. Il s'agit de les évaluer et de prendre les mesures adéquates pour les réduire, en adaptant le travail à l'homme et en privilégiant les mesures collectives aux mesures individuelles.

PRÉVENIR LES LOMBALGIES ET LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES (TMS) :

favorisés par les manutentions manuelles (chargement et déchargement de sacs, port de plaques de cuisson…), des gestes répétitifs, des postures de travail contraignantes…*

Pour cela, il convient d' …

- **agir** dès la conception ou le réaménagement des locaux et des situations de travail : concevoir des allées permettant le passage de chariots, choisir des revêtements de sols antidérapants , des locaux aérés et bien éclairés… ;
- **adapter** le matériel aux utilisateurs : aide à la manutention, paniers sur roulettes, plans de travail à hauteur ;
- **adapter** les charges à porter aux normes : sacs de farine, cartons de matières premières… *Voir : Manutention manuelle : Aide-mémoire juridique INRS (brochure). INRS R 454 ;*
- **alterner** les tâches pour éviter les gestes répétitifs ;
- **maintenir** un bon état de rangement des locaux pour permettre une circulation fluide de tous les salariés.

* Les TMS regroupent une quinzaine de maladies qui affectent les muscles, les tendons et les nerfs des membres et de la colonne vertébrale. Ce sont des pathologies multifactorielles dont le stress à composante professionnelle. Les TMS s'expriment par de la douleur mais aussi, pour ceux du membre supérieur, par de la raideur, de la maladresse ou une perte de force.

PRÉVENIR LES MALADIES SPÉCIFIQUES COMME L'ASTHME ET LES RHINITES : liés aux poussières de farine en suspension dans l'air.

Pour cela, il convient de diminuer l'exposition :

- **privilégier des machines émettant peu de poussières** (pétrin à capot transparent plein, diviseuse anti-projection…) et en installant des équipements de ventilation en privilégiant la captation à la source ;
- **adapter les équipements et les méthodes utilisés** lors des différentes étapes (pesée, versement des sacs, mélange, fleurage, laminage, balayage et nettoyage..) aux recommandations du guide INBP *(cf. guide INBP 2008)* ;
- **mettre des équipements de protection respiratoire** à disposition.

POUR EN SAVOIR PLUS :

- Prévention des risques liés aux émissions de poussières de farine (asthme, rhinites, allergies respiratoires) en boulangerie artisanale *(recommandation R439, CNAMTS, octobre 2008).*
- Voir aussi : http://www.inrs.fr/metiers/agroalimentaire/boulangerie-patisserie-meunerie.html
- http://www.boulangerie-sante.com/home/prevention/hygiene-respiratoire.html

Témoignage

D'un apprenti

"Au début, je fleurais beaucoup trop et je mettais de la farine partout. Je ne savais pas que la farine pouvait causer des problèmes. Alors, on m'a montré comment faire différemment. Maintenant, je suis plus précis et je me sers beaucoup du tamis. Ici, on utilise aussi la farine de riz parce qu'elle fait moins de poussière ».

Témoignage

D'un dirigeant

« On achète du matériel pour adapter, pour atténuer tous les risques liés à la fatigue musculaire. Il y a toujours deux choses qui interviennent dans l'achat d'une machine : le rendement et la pénibilité.
Exemple : le repose pâton qui atténue beaucoup la fatigue. »

Extrait d'une vidéo de l'Aract IDF : "Prévenir les risques de pénibilité dans les boulangeries et pâtisseries" .

PRÉVENIR AUSSI…

- **les chutes de plain pied :** en partie dues à la présence de farine et de déchets au sol, aux revêtements de sol, à l'exiguïté et à l'encombrement des locaux (sur la pose du carrelage au sol, *voir le guide : Conception ou rénovation du fournil, (p.7).*
- **les accidents de travail liés aux équipements :** l'utilisation, le nettoyage et l'entretien des couteaux et des machines (laminoirs, batteurs, pétrins…) occasionnent des risques de coupures, d'écrasements ou de sectionnements.
- **l'incendie ou l'explosion :** liés notamment aux poussières de farine.

PRÉVENIR LE STRESS LIÉ À LA RELATION CLIENT

Parfois, la gestion de la relation client peut être source de risques psychosociaux, du fait notamment :

- de l'organisation :
  « Si les commandes sont oubliées, si la production est en retard ou ratée, je suis en difficulté car c'est moi qui gère tout ça face au client » **- Une vendeuse expérimentée ;**
- du comportement de certains clients :
  « Si un client est nerveux, je fais passer un message avec de l'humour par exemple. Je sais décaler un client » **- Une vendeuse expérimentée ;**
- de situations émotionnellement sensibles, par exemple lorsqu'un client confie un drame personnel :
  « Une cliente me parle souvent du décès d'un proche. Il faut que je prenne plus de temps pour l'écouter même si je garde de la distance » **- Une vendeuse.**

Pour cela, le dirigeant doit :

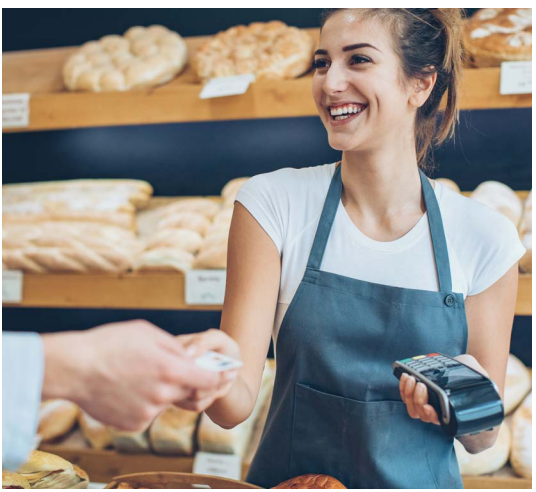
- discuter régulièrement avec les salariés concernés, les soutenir ;
- veiller à ce que les vendeurs ou les vendeuses possèdent les compétences nécessaires, notamment le savoir-faire relationnel ;
- veiller à la qualité de l'organisation, la communication dans l'équipe et entre magasin et production ;
- privilégier les échanges de pratiques sur les métiers, les retours clients ;
- recourir à la formation si besoin ;
- permettre l'organisation de pauses.

Deux mots sur le document unique

Le chef d'entreprise a l'obligation d'assurer la sécurité et protéger la santé de ses salariés, d'évaluer les risques et prendre des mesures pour les éviter *(Code du travail – loi du 31/12/91)*.
Le document unique – obligatoire depuis 2001 pour chaque entreprise employant un ou plusieurs salariés – doit contenir le résultat de cette évaluation des risques professionnels et être mis à jour au moins une fois par an *(R.4121-1 et -2 du Code de travail)*. Il s'agit d'identifier les risques, les hiérarchiser et planifier des mesures de prévention.

POUR ALLEZ PLUS LOIN :

- Outil OIRA : http://www.inrs.fr/metiers/oira-outil-tpe.html
- Exemple de document unique : La prévention en action dans les boulangeries, pâtisseries, confiseries, glaciers » (Annexes, notamment pages 25-26).
- Exemple de document unique en ligne de l'artisanat.



3

Développer les compétences des salariés et les parcours professionnels

Qu'il s'agissent des salariés ou des dirigeants, développer les compétences, au travers d'une action de formation ou en situation de travail, permet d'acquérir de nouveaux savoir-faire, ouvre la possibilité de fabriquer de nouveaux produits et favorise l'innovation. Cela développe également les responsabilités, l'autonomie et l'employabilité des salariés. Au final, c'est la qualité de service au client qui est améliorée.

Il convient également de veiller à l'enrichissement des activités et à la polyvalence. Pour éviter la monotonie, différentes responsabilités peuvent enrichir l'activité de chacun : gestion des stocks, management, tutorat, mise en place et décoration, cuisson du pain pour le personnel de vente, vente en magasin pour le personnel de production…

Tous les métiers et salariés sont concernés : vente, production, stockage, y compris les apprentis.

VENTE

La vendeuse ou le vendeur accueille, conseille la clientèle en essayant de lui donner envie de tenter la nouveauté. Pour y parvenir, le dirigeant s'appuiera sur la formation aux produits et à la cuisson, les échanges réguliers en équipe, l'analyse des retours clients et des dysfonctionnements, la coordination avec l'équipe de production pour, par exemple, anticiper et demander une nouvelle fournée.

Témoignage

D'une vendeuse

« Au début, je ne faisais que la vente et l'entretien du magasin. Au bout de quelques années, je m'ennuyais surtout dans les périodes creuses de la journée. J'ai pris l'initiative de faire d'autres choses. Aujourd'hui, mon patron me charge de la gestion du planning, des stocks et commandes, je cuis le pain l'après-midi… Mon travail est varié et intéressant. Je suis plus épanouie ! »

Ici, le dirigeant s'est placé dans un rôle d'animation et de direction. Seule précaution, il doit suivre l'équipe au juste niveau de responsabilité, énoncer des objectifs clairs, évaluer les réalisations. Selon le besoin, un parcours de formation sera élaboré avec lui.

PRODUCTION BOULANGERIE-PÂTISSERIE

En plus de la gestion quotidienne de la production, le dirigeant doit favoriser la créativité pour améliorer et renouveler la gamme, discuter des évolutions souhaitées, définir les orientations, améliorer la rentabilité en se formant à de nouvelles techniques, au travail de nouveaux produits mais aussi en rencontrant d'autres professionnels.

Témoignage

D'un dirigeant

« Chaque année, on renouvelle notre carte de pâtisserie. Tout le personnel y participe. On parle de ce qui marche et de ce qui ne marche pas. On va dans d'autres établissements pour voir ce qui se fait. Ça crée un esprit d'équipe et le pâtissier ne travaille pas seul. C'est un travail d'équipe »

STOCKAGE

La délégation de la gestion des stocks au personnel dédié à la vente, par exemple, peut favoriser la polyvalence, enrichir l'activité, responsabiliser les salariés concernés, et ainsi prévenir la monotonie et pallier aux possibilités réduites de parcours professionnels.

LES APPRENTIS

La qualité de l'apprentissage (qui est déterminant par la suite) passe notamment par l'intégration de l'apprenti dans l'équipe, la progressivité du parcours de compétences, l'évaluation des savoir-faire. À chaque étape, le maître d'apprentissage saura encourager l'apprenti dans sa progression, repérer les difficultés et apporter son aide.

Témoignage

D'une boulangère débutante

« Mon apprentissage m'a permis d'apprendre les bases du métier et d'être capable de sortir la production. »

POUR ALLER PLUS LOIN :

- 15 propositions pour fidéliser les salariés en boulangerie-pâtisserie artisanale – Guide pour progresser dans la qualité de vie au travail », p. 10-11.
- Les parcours de la formation :
  http ://www.devenir-boulanger.com
  http ://www.onisep.fr
  https://alimetiers.com
  http ://www.orientation-formation.fr
  http ://www.inbp.com

4

Favoriser l'égalité professionnelle et veiller à l'équilibre temps professionnel / temps personnel

Actuellement, les métiers de pâtissier et de boulanger sont fortement masculins, malgré une tendance à la féminisation. Par ailleurs, certaines situations montrent que les hommes et les femmes ne sont pas soumis aux mêmes contraintes et n'ont pas la même possibilité d'articuler temps de travail / temps hors travail. Le dirigeant doit donc veiller à cet équilibre et à la mixité hommes – femmes dans la production, mais aussi dans la vente.

VENTE

Elaborer les plannings en concertation avec l'équipe, les adapter régulièrement aux impératifs de l'entreprise et aux attentes de chacun.

PRODUCTION BOULANGERIE

Limiter le travail de nuit au strict minimum grâce à l'organisation de la production et la pousse contrôlée. Ces actions répondent aussi bien aux attentes des seniors pour qui le travail de nuit est plus difficile à supporter, que des plus jeunes qui éprouvent des difficultés pour concilier vie personnelle et professionnelle.

STOCKAGE

Anticiper les difficultés et construire des réponses en recueillant les souhaits de chacun.

Témoignage

D'une vendeuse expérimentée

« Malgré mon expérience et mon ancienneté, je n'ai pas de week-end et je ne dispose pas de temps pour ma famille. Si ma situation ne change pas, je quitterai la profession car à 50 ans, je ne pourrai plus faire autant d'heures et travailler tous les week-ends ».

Des adaptations en fonction des contraintes spécifiques de chacun sont souvent possibles et bénéfiques à terme : permettre à une vendeuse de caler ses week-ends sur la garde alternée de son enfant, ou à un salarié de réaliser une activité sportive certains week-end, c'est se donner les moyens de fidéliser son personnel.

Exemples de pratiques permettant de réduire le travail de nuit pour le personnel de production

Dans cette boulangerie, le dirigeant s'efforce de mettre en place des équipes alternantes, la semaine et le week-end. Par ailleurs, cette entreprise utilise des chambres de pousses contrôlées qui permettent de préparer la production la veille et de démarrer plus tard le matin. Elles sont combinées à un four programmable, source d'un gain de temps substantiel, profitable à tous.

OSEZ LA MIXITÉ HOMMES – FEMMES !

Elle permet :

- une organisation plus efficace : lorsque par exemple, il y a un homme absent, il peut être remplacé par une femme… (et vice-versa) ;
- une amélioration des conditions de travail de tous par l'adaptation des outils et postes de travail aux femmes ;
- une transformation des pratiques du métier grâce aux compétences ou au nouveau regard que peuvent apporter les femmes ;
- un lien plus fort entre les salariés ;
- une réduction de l'absentéisme et du turn-over ;
- une image positive de l'entreprise et une meilleure attractivité.

5

Consacrer du temps aux salariés et favoriser leur engagement

Le dirigeant joue un rôle essentiel dans l'engagement des salariés. La reconnaissance, la fierté du travail accompli ou encore le projet d'entreprise compris et partagé sont des leviers d'actions.

Le dirigeant peut être sollicité à tout moment sur des sujets très variés, mais il n'a pas suffisamment le temps de tout traiter en profondeur d'où la nécessité d'instaurer quelque chose de plus formel.

L'ENGAGEMENT, FACTEUR DE LA QVT ET DE L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

VENTE

Développer la reconnaissance du travail bien fait et des efforts effectués. Cela passe par l'encouragement, qu'il soit verbal ou financier, mais aussi par une meilleure information sur les produits, des sessions de formation de perfectionnement.

PRODUCTION BOULANGERIE - PÂTISSERIE

Impliquer son personnel dans l'organisation du travail en le faisant participer à l'agencement des matériels et supprimer ainsi de nombreuses manutentions et déplacements inutiles ; favoriser leur implication via la communication entre la vente et la production, sur les produits et la satisfaction client (retour des clients par l'équipe de vente à l'équipe de production).

Témoignage

D'un dirigeant

« Avant, je traitais les problèmes à chaud et ça ne marchait pas bien. J'ai décidé de consacrer régulièrement du temps avec les salariés pour échanger. Je traite les problèmes avec tous les éléments nécessaires et c'est plus efficace ».

Exemples de pratiques permettant de concilier reconnaissance des salariés et intérêt de l'entreprise

- Dans cette boulangerie, le dirigeant est sensible aux attentes des salariés : outre la compréhension de la question salariale et des conditions de travail, il favorise la convivialité, la responsabilisation, la souplesse dans l'organisation, voire l'achat du matériel performant et de qualité.
- Dans cette pâtisserie, faire participer l'apprenti à un concours, saluer l'implication de l'équipe après une période de fête en offrant des formations très attendues sont d'autres exemples pour permettre de concilier le besoin de reconnaissance des salariés et l'intérêt de l'entreprise.
- Dans cette pâtisserie, le renouvellement de la carte de pâtisserie s'effectue tous les ans. Tout le personnel y participe : échange sur ce qui marche, ce qui ne marche pas. Cela crée un esprit d'équipe et le pâtissier ne travaille pas seul, c'est un travail d'équipe.
- Dans cette pâtisserie qui compte plusieurs établissements, plusieurs réunions sont organisées chaque année pour faire se rencontrer des salariés de sites différents. Cela renforce le sentiment d'appartenance.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- 15 propositions pour fidéliser les salariés en boulangerie-pâtisserie artisanale – Guide pour progresser dans la qualité de vie au travail.

Témoignage

La vision qu'a le dirigeant sur le métier, sa perception des évolutions à venir, sa capacité à définir des orientations sont des repères favorisant l'engagement :

« Ici, le patron a des idées et il en veut. C'est rassurant » - **Une vendeuse.**

Fabriquer et vendre de beaux produits sont des facteurs de satisfaction et d'engagement pour le personnel :

« Avec les salariés, je recherche toujours à mieux faire, dans la présentation, les produits, l'accueil. Bien travailler, c'est notre ciment » - **Un dirigeant**

6

Veiller à la qualité des relations au travail

Les échanges et le plaisir de réussir ensemble, une bonne ambiance de travail, un climat de confiance et de bienveillance favorisent la qualité des relations au travail et le bien-être des salariés, et, au-delà, la qualité du service et des produits. Le dirigeant doit donc favoriser ces échanges et faire en sorte que les salariés se sentent responsables dans leur travail et dans la réussite collective.

VENTE

Proposer des responsabilités, diversifier les activités pour que le personnel se sente bien dans son poste.

PRODUCTION BOULANGERIE - PÂTISSERIE

- Connaître le travail de l'autre pour que les équipes se comprennent et s'entraident.
- Impulser des moments d'échanges sur le travail pour parler des difficultés rencontrées dans le travail et chercher des solutions.
- Organiser régulièrement des moments de convivialité.

Exemples de pratiques favorisant le « réussir ensemble »

Réussir ensemble relève de l'intérêt mutuel perçu dans l'équipe, et entre le dirigeant et les salariés.

Pour améliorer la qualité du collectif et la performance, le dirigeant de cette boulangerie-pâtisserie :

- rappelle les contributions de chacun et favorise les intérêts communs ;
- encourage les coopérations (notamment entre production et vente) en renforçant la capacité d'agir de l'équipe ;
- propose un cadre de référence reposant sur des valeurs d'équipe ;
- est garant de l'équité de traitement ;
- valorise les résultats collectifs en saluant l'implication des personnes.

Une pâtisserie organise des réunions pour discuter des résultats annuels et des produits qui ont marché ou pas.

Des ateliers snacking ou desserts sont organisés avec l'équipe au complet avant de proposer un nouveau produit à la vente.

Témoignage

D'un dirigeant

« …Pour que ça marche, il faut que les salariés se parlent et qu'ils travaillent ensemble. J'organise des sorties après les grosses périodes ou pour fêter des évènements. C'est une façon de les rapprocher ».

D'un dirigeant

« Les salariés sont les yeux et les oreilles de l'entreprise. Je les implique dans les décisions sur la production et la vente ».

FICHE PRATIQUE

« J'évalue mon entreprise et j'agis par 30 questions clefs »

	Oui	Non	Priorité de l'action : 1 - 2 - 3	Action à mettre en œuvre
1. La qualité des matériels et l'agencement des locaux				
> Les espaces dédiés aux stockage, vente et production sont suffisants. Leur agencement limite déplacements et manutentions.	☐	☐		
> Nos équipements et matériels sont bien entretenus, faciles à manipuler et à déplacer.	☐	☐		
2. Un air sain				
> L'équipement, le matériel et les méthodes de travail limitent le dégagement de poussière de farine.	☐	☐		
> Le laboratoire et le magasin sont aérés correctement et le nettoyage se fait facilement.	☐	☐		
3. Moins de travail de nuit				
> L'organisation de la production et la pousse contrôlée permettent de limiter le travail de nuit au strict nécessaire	☐	☐		
> Le travail de nuit est bien vécu car le rythme de vie personnelle est adapté.	☐	☐		
4. L'anticipation des pics d'activité				
> Les pics d'activité de la journée sont anticipés et préparés pour limiter le stress !	☐	☐		
> En périodes de fêtes, notre équipe est préparée. Elle sait faire face au volume et connaît les nouveautés.	☐	☐		
5. Une bonne gestion de la relation client				
> Le client râleur arrive : les vendeuses sont formées et arrivent très bien à désamorcer la situation conflictuelle.	☐	☐		
> Forte affluence au magasin : les vendeuses maîtrisent leur stress, maintiennent un bon rythme et une bonne ambiance.	☐	☐		
6. La professionnalisation des apprentis				
> L'intégration de nos apprentis est organisée et préparée (livret d'accueil, présentation du matériel et des produits…)	☐	☐		
> L'apprenti n'est pas seul : une personne expérimentée lui montre les gestes efficaces et les plus adaptés. Il est soutenu dans sa progression.	☐	☐		
7. La connaissance de son activité et de sa clientèle				
> Le personnel de vente et les boulangers s'intéressent et connaissent bien les souhaits des clients.	☐	☐		
> Les remarques négatives des clients sont transmises par le personnel de vente au chef d'entreprise.	☐	☐		

	Oui	Non	Priorité de l'action : 1 - 2 - 3	Action à mettre en œuvre
8. L'encouragement à la créativité				
> Être créatif, c'est essentiel. Le personnel de vente et de fabrication participe ensemble à l'élaboration des produits.	☐	☐		
> Le personnel de vente et de fabrication est encouragé à participer à des démonstrations et à des concours.	☐	☐		
9. Une bonne gestion des temps				
> Le chef d'entreprise intègre dans son temps les questions de l'organisation et des ressources humaines...	☐	☐		
> Les problèmes sont bien identifiés et traités sans urgence mais dans les temps, par un dialogue constructif.	☐	☐		
10. L'enrichissement des activités				
> L'équipe s'entraide et se comprend car « chacun connaît le travail de l'autre ».	☐	☐		
> Le personnel se sent bien dans son poste car le travail est enrichissant et varié. Des responsabilités sont proposées.	☐	☐		
11. Un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle				
> Les plannings sont concertés et revus régulièrement selon les impératifs de l'entreprise et les attentes de chacun.	☐	☐		
> Le personnel trouve dans l'entreprise, un équilibre entre les exigences professionnelles et sa vie personnelle.	☐	☐		
12. Le pari de la reconnaissance				
> Chacun se rend compte des heures effectuées et les prend en compte.	☐	☐		
> Le travail bien fait et les efforts sont reconnus et encouragés verbalement et/ou financièrement.	☐	☐		
13. Le plaisir de réussir ensemble				
> Toute l'équipe travaille dans une ambiance soudée et dans le respect de chacun.	☐	☐		
> Des moments d'échanges et de convivialité sont organisés régulièrement.	☐	☐		
14. Un projet d'entreprise compris et partagé				
> Le patron a une ambition pour notre fournil : il sait où il veut aller et comment.	☐	☐		
> L'équipe est entraînée et impliquée dans le projet de l'entreprise.	☐	☐		
15. La fierté du travail accompli				
> Nous sommes fiers de l'image de l'entreprise et souhaitons la faire découvrir.	☐	☐		
> Nous sommes fiers des produits que nous vendons.	☐	☐		

POUR UNE DÉMARCHE PLUS APPROFONDIE, VOIR :

> 15 propositions pour fidéliser les salariés en boulangerie-pâtisserie artisanale – Guide pour progresser dans la qualité de vie au travail », p.14-16

CONTACTS UTILES

FORMATION / COMPÉTENCES

1 - **Fédération Professionnelle départementale, régionale ou nationale :** conseils et information sur les formations, les organismes, les moyens de financement ; bilan des besoins et offres de formation

2 - **Chambre de Métiers et de l'Artisanat :** information sur des prestataires et accompagnement

3 - **Institut National de la Boulangerie-Pâtisserie :** proposition de formations

4 - **Centre d'Application de la Fédération :** proposition de formations

5 - **Confédération boulangerie - pâtisserie :** informations sur les métiers, les parcours professionnels et les formations

6 - **OPCALIM (concerne les salariés) :** aide au bilan, conseils et financement des projets de formation : http://www.opcalim.org

7 - **FAFCEA** (concerne les chefs d'entreprises) : conseils et financement de la formation des chefs d'entreprises : https://www.fafcea.com

SANTE – PREVENTION

8 - **Services de la santé au travail :** identification des risques et aide au maintien en emploi

9 - **Caisse d'Assurance Retraite et Santé au Travail (CARSAT) et Régime Social des Indépendants (RSI) :** recommandations et propositions d'outils de prévention auprès de la complémentaire santé de la Branche

10 - **AG2R LA MONDIALE :** acteur de la protection sociale qui accompagne la branche dans la mise en place et le suivi d'actions de prévention

THÉMATIQUES GENERALES

11 - **Chambre de Métiers et de l'Artisanat :** aide à l'inventaire des besoins, conseil et accompagnement

12 - **Fédération Professionnelle :** aide à l'inventaire des besoins et conseil

13 - **Aract :** conseils et accompagnement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'organisation du travail et la prévention des risques

SITES INTERNET

- **www.inbpinnov.com :** de nombreux documents sur la réglementation, l'hygiène et la sécurité
- **https://www.rsi.fr/ :** des animations et des conseils de prévention
- **http://www.ast74.fr/fr/actions-en-sante-au-travail/etudes/id-23-etudeboulangers :** des informations sur les risques professionnels et des conseils pour agir
- **http://www.boulangerie-sante.com/home/prevention/les-films-de-la-prevention.html :** 2 mini-films traitant de la prévention bucco-dentaire et des affections respiratoires
- **http://www.inrs.fr/ :** des outils pour évaluer et prévenir les risques professionnels
- **http://www.inrs.fr/publications/outils/mavimplant.html :** logiciel d'aide à l'aménagement des locaux de travail afin d'intégrer, dès la conception, la santé et la sécurité au travail
- **https://www.boulangerie.org :** informations sur les métiers, les parcours professionnels et les formations, les aspects règlementaires…
- **http://www.prevention-artisanat.fr/boulanger** document unique en ligne de l'artisanat.

CONTEXTE ET CHARTE NATIONALE DE COOPÉRATION

Ce guide a bénéficié du financement de la charte nationale de coopération qui, depuis 2009, soutient et accompagne les entreprises et les salariés du secteur agro-alimentaire dans leur dynamique de développement de l'emploi, des compétences et des métiers.

Téléchargement du guide :
• Sur le site de la Confédération
• Sur le site de l'Anact

La qualité de vie au travail (QVT)

Un outil de performance pour les boulangeries et les pâtisseries

Pour en savoir plus sur le réseau Anact-Aract, ses thématiques d'intervention et ses publications, rendez-vous sur **anact.fr**

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Charte de coopération du secteur agroalimentaire

En partenariat avec AG2R LA MONDIALE

Anact
L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
Tél. : 04 72 56 13 13
ISBN : 9782368891353

Confédération Nationale de la Boulangerie et Boulangerie-Pâtisserie Française

9 782368 891353